

OD
PRAKTYKÓW
DLA
PRAKTYKÓW

HR BUSINESS PARTNER



PRAKTYCZNE ROZWIĄZANIA BUDOWANIA
WYSOKOEFEKTYWNYCH ORGANIZACJI

Praca zbiorowa pod redakcją
Grzegorza Fillpowicza

HR BUSINESS PARTNER

PRAKTYCZNE ROZWIĄZANIA BUDOWANIA
WYSOKOEFEKTYWNYCH ORGANIZACJI

HR BUSINESS PARTNER

PRAKTYCZNE ROZWIĄZANIA BUDOWANIA
WYSOKOEFEKTYWNYCH ORGANIZACJI

Praca zbiorowa pod redakcją
Grzegorza Filipowicza

Praca zbiorowa pod redakcją Grzegorza Filipowicza

Współautorzy:

Agnieszka Bednarska, Jarosław Chybicki, Maria Magdalena Gulewicz, Paweł Kopijer,
Katarzyna Kulig-Moskwa, Daniel Lala, Robert Reinfuss, Magdalena Siwińska,
Adela Szemczak, Joanna Wszeborowska

Redakcja:

Ewa Walenda

Projekt okładki:

Sebastian Bieganik

Łamanie:

Jarosław Miller

Korekta:

Irena Biśta-Kanciąła

Druk i oprawa:

TED

© Copyright by Wydawnictwo INFOR PL SA, Warszawa 2017

ISBN 978-83-65789-17-4

Żadna część tej pracy nie może być powielana i rozpowszechniana, w jakiegokolwiek formie i w jakikolwiek sposób, włącznie z fotokopiowaniem, nagrywaniem na taśmy lub przy użyciu innych systemów, bez pisemnej zgody wydawcy (art. 116, 117 Ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych z dn. 04.02.1994 r.)

Wydawca

INFOR PL SA

ul. Okopowa 58/72

01-042 Warszawa

www.infor.pl

Spis treści

Wstęp	7
Grzegorz Filipowicz	
HR Business Partner – od modelu do powszechnej praktyki	9
Adela Szemczak	
Employer branding efektywny biznesowo	15
Katarzyna Kulig-Moskwa	
Jak wykształcić liderów w organizacji?	33
Robert Reinfuss	
Rentowność pracy i techniki jej podnoszenia	47
Magdalena Siwińska	
Zaangażowanie – fakty, mity i efektywna praktyka	67
Maria Magdalena Gulewicz	
Znaczenie i budowanie poczucia szczęścia w pracy	83
Grzegorz Filipowicz	
Smart Performance Management	101
Joanna Wszeborowska	
Planowanie rozwoju funkcji biznesowej przedstawicieli HR	121
Daniel Lala	
Digital Transformation w HRM	141
Paweł Kopijer	
Partnerstwo biznesowe w projektach rozwojowych	153
Agnieszka Bednarska	
Droga rozwoju HR Business Partnera	169
Jarosław Chybicki	
Uważność w rozwoju własnym	185

Wstęp

Jedną z cech charakterystycznych współczesnych czasów jest łatwy dostęp do opracowań i materiałów na niemal każdy temat. Nie inaczej jest z tematyką HR Business Partneringu, która na świecie i w Polsce rozwija się od ponad 20 lat. Wydawać by się zatem mogło, że wszystko jest już dostępne i wszystkiego możemy się dowiedzieć. Jednocześnie jednak wiele osób nieustannie poszukuje rzetelnych danych i pomysłów „z pierwszej ręki” pozwalających na lepsze przygotowanie się do wyzwań, z którymi sami się mierzymy. Pokazują to dokładnie spotkania realizowane przez Polskie Stowarzyszenie HR Business Partner. Prezentacje ciekawych, a często kontrowersyjnych, pomysłów prowadzą do „intensywnych” dyskusji oraz wielu praktycznych działań.

Podobna idea inspirowała nas w przygotowaniu tej książki. Chcieliśmy zebrać wiele różnych praktyk, przemyśleń, danych z badań w taki sposób, by zachęcić Czytelników do aktywnej refleksji, zadawania pytań, a często także do odmiennego zdania. Nasze wspólne (w sumie 11 autorów) opracowanie to nie podręcznik, a nawet nie przewodnik dla HR Business Partnerów. To raczej wynik własnych działań w tej sferze, prezentowany w taki sposób, by mogły one być jak najbardziej użyteczne dla tych, którzy są gotowi do podejmowania nowych wyzwań.

Poszczególne rozdziały zostały przygotowane przez różne osoby. Wszyscy jednak to praktycy i eksperci w dziedzinie zarządzania kapitałem ludzkim. Każde z opracowań można także z łatwością odnieść do wybranych elementów prezentowanego w pierwszym rozdziale modelu. Liczymy zatem, że każda osoba zainteresowana zagadnieniami HR Business Partneringu znajdzie tu coś ciekawego i użytecznego.

Grzegorz Filipowicz

HR Business Partner – od modelu do powszechnej praktyki

Każda koncepcja – a szczególnie ta, która znajduje uznanie wśród praktyków – powinna być opisana w uporządkowany i zrozumiały sposób. Dzięki temu powstaje model, który ułatwia nie tylko zrozumienie samej koncepcji, lecz także jej wykorzystanie w praktyce organizacyjnej. Miarą jakości takiego modelu są nie tyle rozważania (a często też spory) akademickie, ile to, w jakim stopniu okazuje się on użyteczny w działaniach organizacyjnych. Tak też jest z modelem HR Business Partnera. Jego założenia wydają się jasne, jednak ciągle poszukujemy możliwości przełożenia tych założeń na praktykę. Prezentowany model to wspólne dzieło wielu HR Business Partnerów działających na polskim rynku, ułatwiające poruszanie się w złożonej rzeczywistości, z jaką mamy na co dzień do czynienia. Już chociażby z tego powodu warto się z nim zapoznać i spróbować odnieść do własnych uwarunkowań.

Grzegorz Filipowicz

Ekspert ZZL z 25-letnim doświadczeniem w obszarze rozwoju zawodowego, budowy systemów kompetencji oraz zarządzania efektywnością. Twórca Modelu Kompetencji Zawodowych. Business Partner w ForFuture oraz Asseco Data Systems. Prezes Polskiego Stowarzyszenia HR Business Partner oraz członek HCI (Human Capital Institute). Autor kilku książek, licznych publikacji oraz narzędzi HRMS.

W dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi mamy nieustannie do czynienia z pojawianiem się różnorodnych koncepcji, które próbują na nowo opisać to, co powinniśmy robić, aby działania specjalistów z tego obszaru mogły być efektywne. Niewiele jednak koncepcji zyskało taką popularność, jak model HR Business Partnera. Główny propagator tego podejścia, którym od ponad 20 lat pozostaje Dave Ulrich, zapewne nie spodziewał się, że stanie się ono podstawowym sposobem pracy menedżerów i specjalistów HR niemal na całym świecie. Szerokie wykorzystanie tej koncepcji ma jednak swoją ciemną stronę, może bowiem prowadzić do bezrefleksyjnych działań opartych na przekonaniu, że „tak trzeba”. Praktyka pokazuje, że takie myślenie po prostu się nie sprawdza. Nie tylko bowiem nie zwiększamy efektywności, ale pogłęwiamy przekonanie znacznej części pracowników i menedżerów, że dział HR w żadnym stopniu nie przyczynia się do rozwoju organizacji. Model HR Business Partnera nie jest receptą na wszelkie problemy. Dodatkowo okazuje się wyjątkowo wymagający dla niemal wszystkich uczestników procesu zarządzania ludźmi w organizacji. Dlatego też warto szczególnie przyglądać się najlepszym praktykom i modelom wdrożeniowym.

Nasz model HR Business Partnera

W ramach Polskiego Stowarzyszenia HR Business Partnerów od jakiegoś czasu toczą się prace nad dostosowaniem tej koncepcji do polskich realiów. Pozwoliło to na wypracowanie rozwiązania, które wydaje się nie tylko spełniać podstawowe oczekiwania biznesowe, lecz także tworzącego dobrą bazę dla wszelkich analiz prowadzonych wdrożeń i działań rozwojowych. Można bowiem przyjąć, że niezależnie od tego, czym do-

kładnie zajmuje się HR Business Partner, to zasadniczym celem wszelkich przedsięwzięć powinno być budowanie wysokoefektywnej organizacji. Wchodzimy w rolę partnera biznesowego właśnie po to, aby wspierać organizację w realizacji tego celu. Aby tak się działo HR Business Partner powinien efektywnie działać w trzech podstawowych zakresach:

- ▶ zapewnieniu firmie właściwych pracowników (ang. *staffing*),
- ▶ zwiększeniu efektywności pracy (ang. *performance management*),
- ▶ wspieraniu nieustannego rozwoju organizacji (ang. *organization development*).

Są to procesy o absolutnie fundamentalnym znaczeniu. Trudno bowiem wyobrazić sobie, że jakakolwiek szanująca się organizacja może zaniedbać którykolwiek z nich. Im lepiej one funkcjonują, tym większe jest prawdopodobieństwo, że rola działów HR będzie rzeczywiście pozytywnie postrzegana i doceniana.

W odniesieniu do szczególnej roli HR Business Partnera należy dodać do tego dwa dodatkowe aspekty:

- ▶ rozwój własny HR Business Partnera w roli, jaką odgrywa,
- ▶ budowanie partnerstwa biznesowego w ramach organizacji.

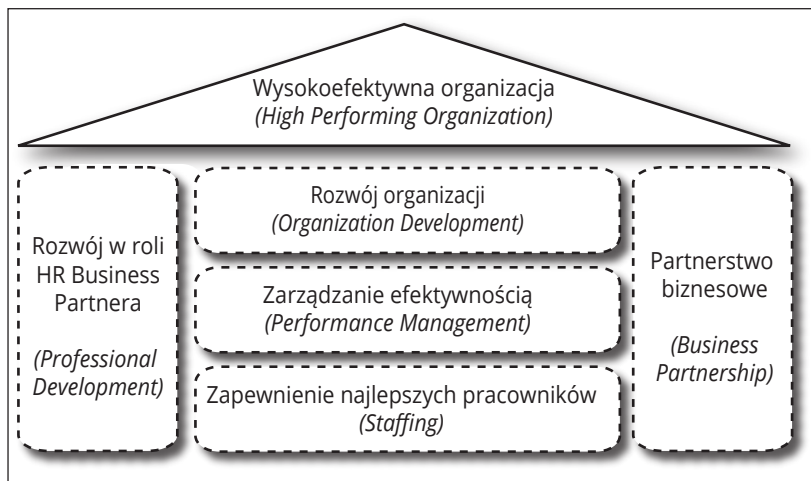
W ten sposób konstruujemy model kompleksowego działania HR Business Partnera (patrz rys. 1 na str. 12). Model ten podkreśla znaczenie najważniejszej perspektywy, z której powinniśmy przyglądać się opisywanej roli, czyli właśnie efektywności całej organizacji na wszelkich przypisanych do niej polach działalności. Jednocześnie pozwala określić najważniejsze obszary działań oraz wskazać specyfikę funkcji HRBP.

Jak każdy model, jest to rodzaj uproszczonej mapy ułatwiającej poruszanie się w dużo bardziej złożonej rzeczywistości. Przede wszystkim jednak pozwala na weryfikowanie poziomu gotowości zarówno osób, które zaczynają odgrywać rolę HR Business Partnera, jak i samych organizacji. Warto bowiem pamiętać, że partnerstwo to relacja dwustronna.

Gotowość do wdrożenia

Niewątpliwie cieszyć powinien fakt, że coraz więcej polskich organizacji chce mieć u siebie HR Business Partnerów. Jeszcze 10 lat temu była to nowość. Po kilku latach nastała swoista moda na tę funkcję, o czym świadczy między innymi rosnąca liczba programów szkoleniowych oraz

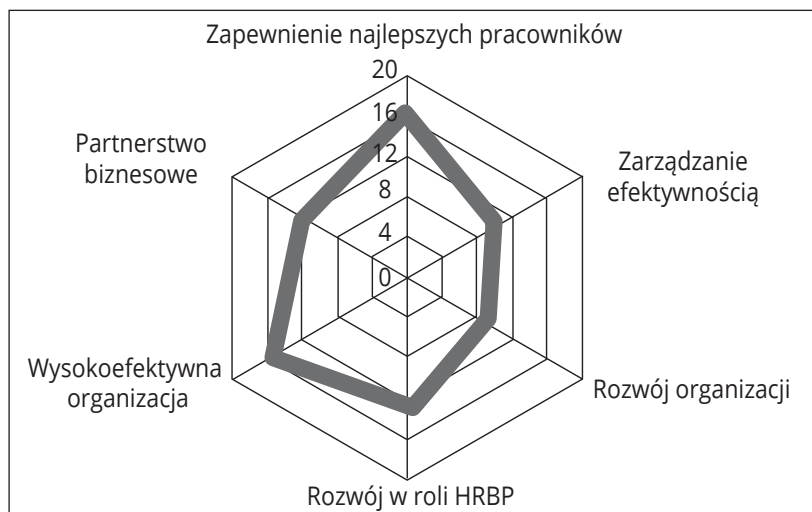
Rys. 1. Model funkcjonowania HR Business Partnera



Opracowanie własne autora

studiów podyplomowych oferujących „pełne przygotowanie” do tego zawodu. Duże organizacje zatrudniają często kilkudziesięciu HR Business Partnerów. Takie szybkie wdrożenia mogą jednak być dość powierzchowne i polegać głównie na przeformułowaniu nazwy stanowiska i jego umiejscowienia w strukturze organizacyjnej. Jeśli nie idą za tym odpowiednie kompetencje HR Business Partnera oraz przygotowanie samej organizacji (pracowników, menedżerów, kultury pracy etc.), to właściwie nic się nie zmienia. Moje doświadczenia, niestety, potwierdzają występowanie, a nawet nasilenie się tego zjawiska. Wystarczy na przykład przyrzeć się tematyce zajęć oferowanych na wspomnianych studiach podyplomowych, aby szybko przekonać się, że w wielu przypadkach są one właściwie powieleniem klasycznych programów zarządzania zasobami ludzkimi realizowanych pod nieco innym, modnym w danej chwili, szyldem. Ciekawe światło na tę rzeczywistość rzuca badanie TDI realizowane we współpracy z Polish Society for Training & Development (PSTD). Pozwala ono na ocenę wszystkich elementów modelu HR Business Partnera, zarówno na poziomie ogólnym, jak i bardziej szczegółowo, w poszczególnych zakresach. Zobaczmy zatem, jak to wyglądało w 2016 r.

Rys. 2. Uśrednione wyniki badania (w każdym z badanych obszarów można uzyskać od 0 do 20 punktów)



Źródło: Raport z badania TDI–PSTD, 2016.

Jak łatwo zauważyć, najlepiej wypada obszar budowania wysokoefektywnej organizacji. To doskonale, gdyż organizacje dostrzegają, jaki wpływ na ich funkcjonowanie może mieć odpowiednia polityka zarządzania kapitałem ludzkim. Bardzo dobrze kształtuje się także zdolność pozyskiwania najlepszych pracowników, co także cieszy w obecnych czasach, gdzie o dobrych nowych pracowników jest coraz trudniej. Warto jednak zauważyć, że dwa najniższe wskazania (poniżej 50% maksymalnej możliwej oceny) odnoszą się do tak ważnych obszarów, jak: zarządzanie efektywnością samych pracowników oraz wsparcie rozwoju organizacji. To oczywiście dość niepokojące wyniki. Mogą one bowiem wskazywać, że realny wpływ HR Business Partnerów na rozwój organizacji jest co najwyżej umiarkowany, szczególnie jeśli uwzględnimy równie umiarkowane wyniki w zakresie zdolności do budowania partnerstwa biznesowego. Obraz taki potwierdza się w wielu dyskusjach realizowanych w ramach spotkań Polskiego Stowarzyszenia HR Business

Partner. Bardzo często uczestnicy próbują znaleźć odpowiedź na takie pytania, jak:

- ▶ Co możemy zrobić, aby zarządy chciały nas traktować po partnersku?
- ▶ Jak wykazać, że nasze działania przyczyniają się do wzrostu efektywności pracowników, zespołów i całych jednostek organizacyjnych?

Dla wielu uczestników tych dyskusji (często powiązanych ze spotkaniami przedstawicieli zarządów firm) wnioski są tyleż ciekawe, co trudne do wykorzystania. Często słyszymy sformułowania typu: „U nas tak się nie da!”. Co to może oznaczać? Otóż to, że wdrożenie modelu HR Business Partnera jest dużo trudniejsze niż się czasem wydaje. Warto się do niego dobrze przygotować – zarówno w zakresie rzeczowych zadań realizowanych przez osoby pełniące tę funkcję, jak i gotowości organizacji (w tym samych pracowników i menedżerów) do współpracy z nowym, wewnętrznym partnerem biznesowym.

Wnioski

Należy przyjąć, że jeśli wdrożenie funkcji HR Business Partnera ma się zakończyć sukcesem, to nie wystarczy dokonać zmian organizacyjnych i przeformułować opis stanowiska. Jest to zmiana dużo głębsza, wymagająca podjęcia wielu wyzwań.

1. Konieczne jest dobre, gruntowne przygotowanie się do tej roli samych HR Business Partnerów – szczególnie w zakresie kompetencji związanych z biznesem i zdolnością do budowania partnerskich relacji. Mówiąc krótko, na tę funkcję trzeba po prostu zasłużyć odpowiednim poziomem rozwoju kompetencji i praktycznej wiedzy biznesowej.
2. Kluczowe znaczenie ma umiejętność zbudowania, a nawet zawalczenia o swoją partnerską pozycję, która nie będzie nikomu dana na tacy. Najprostszą drogą do tego celu jest wejście w perspektywę biznesową partnerów w organizacji i pokazanie efektów działań HR Business Partnera.
3. Należy przyjąć założenie, że ostatecznym sprawdzianem skuteczności HR Business Partnera są wymierne efekty, określane poprzez przyczynianie się do osiągania celów ważnych dla organizacji. Jeśli HR Business Partner nie potrafi wykazać związku między swoimi działaniami a efektywnością zespołów, jednostek i całych organizacji, to musi być gotowy na to, że jego rola będzie marginalizowana.

Employer branding efektywny biznesowo

HR Business Partner jest (współ)odpowiedzialny za całościową politykę pozyskiwania i utrzymywania możliwie najlepszych pracowników w organizacji. Jest to jedno z najważniejszych oczekiwań formułowanych względem tej funkcji przez menedżerów i przedstawicieli zarządu. Nie chodzi jednak o prostą rekrutację, lecz o cały system działań, które w efekcie zapewnią nam dokładnie takich pracowników, jakich potrzebujemy do codziennego funkcjonowania i rozwoju. To absolutnie podstawowa płaszczyzna działań i oceny HR Business Partnerów. Jeśli nie potrafimy tego zrobić, to cała reszta działań staje się – niemal z założenia – skazana na porażkę. Z tego właśnie powodu powinniśmy tyle wysiłku wkładać w to, aby nasza organizacja była możliwie najbardziej atrakcyjnym miejscem do pracy – nie tylko dla kandydatów, lecz także (a może przede wszystkim) dla już zatrudnionych pracowników.

Adela Szemczak

HR Manager, HR Business Partner, trener biznesu. Doświadczenie zawodowe zdobywała w międzynarodowych organizacjach, gdzie odpowiadała za różne obszary miękkiego HR. Skoncentrowana na tworzeniu miejsca pracy, które inspirowało do rozwoju, a także na osiąganiu bezpośredniego przełożenia działań HR na efekty biznesowe.

Employer branding stał się bardzo popularną koncepcją, szczególnie że jego istotą jest zwiększenie szans organizacji na pozyskanie możliwie najlepszych pracowników. W kolejnym kroku należy zadbać o to, aby popularność ta przekształciła się w użyteczność, co bezpośrednio wiąże się z efektami biznesowymi. Co zatem należy zrobić, aby koncepcja ta rzeczywiście przyczyniała się do realizacji celów i rozwoju organizacji?

Employer branding w firmie

Poszczególne definicje pojęcia „employer branding” (EB) kładą nacisk na różne aspekty tworzące markę pracodawcy. EB w rozumieniu prezentowanego opracowania to nie tylko efektywne kampanie rekrutacyjne, lecz także spójne aktywności zawierające w sobie zarówno rekrutację, jak i wdrożenie pracowników (onboarding), zarządzanie talentami, zarządzanie efektywnością, podejście do rozwoju czy budowanie zaangażowania w organizacji. Mówiąc inaczej, jest to zbiór pewnych założeń co do sposobu zarządzania ludźmi we wszystkich aspektach i na każdym etapie życia pracownika. Co warto podkreślić, będzie tu mowa o działaniach związanych z aktywnym zarządzaniem marką pracodawcy, a więc zaplanowanymi aktywnościami skupionymi wokół jasno wyznaczonego celu. To szczególnie ważne, ponieważ bez względu na to, czy podejmujemy działania z zakresu EB, czy też nie, marka pracodawcy i tak istnieje. Na postrzeganie marki składają się bowiem nie tylko te aktywności, które podejmujemy celowo, lecz także opinia, jaką mamy, postrzeganie firmy, a także skojarzenia i emocje, jakie wywołuje organizacja w kontekście pracodawcy. Wraz z rozwojem mediów społecznościowych, które pozwalają na dzielenie się opiniami z szerokim

gronem odbiorców, waga tego elementu systematycznie wzrasta. Sztuką jest podjąć świadome i kierunkowe działania, które pozwolą aktywnie zarządzać wizerunkiem.

Aby zapewnić maksymalną efektywność działań z zakresu budowania wizerunku pracodawcy, warto jako punkt wyjścia potraktować strategię biznesową. Takie podejście zapewni nie tylko widoczne i mierzalne efekty, lecz przede wszystkim realne wsparcie organizacji w osiąganiu jej celów biznesowych. Zapewniając spójność pomiędzy strategią biznesową a działaniami z zakresu employer branding, wyposażamy się także w argumenty, które pokażą korzyści z podjęcia takich działań (i niejednokrotnie przeznaczenia na nie budżetu) osobom decyzyjnym w organizacji. Należy podkreślić, że w działania związane z budowaniem marki pracodawcy warto zaangażować zarząd bądź inne osoby zajmujące w firmie kluczowe stanowiska, ponieważ efektywny EB cechuje się konsekwencją działania zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Spójność z celami firmy oraz zaangażowanie osób na kluczowych stanowiskach będą szczególnie istotne z punktu widzenia pracy HRBP.

Co warto przeanalizować, przygotowując efektywną biznesową strategię budowania marki pracodawcy? W pierwszej kolejności warto wziąć pod uwagę cele i strategię firmy, z dużym naciskiem na długi okres. Pomimo że istnieje wiele działań z zakresu EB, które mogą przynieść rezultat w stosunkowo krótkim czasie, drogowskaz, jaki będzie prowadził organizację w działaniach, powinien uwzględniać jej plany w perspektywie trzech–pięciu lat. Konieczne jest zadanie sobie kilku podstawowych pytań:

- ▶ Co firma chce osiągnąć na rynku?
- ▶ Jak, w kontekście biznesowym, chce się pozycjonować?
- ▶ Jaki udział w rynku chce mieć za dwa lata?
- ▶ Co jest jej głównym wyzwaniem biznesowym?
- ▶ Ilu chce mieć klientów?
- ▶ W czym chce być liderem?
- ▶ Czy będzie wchodzić na nowe rynki lub wdrażać nowe kanały dystrybucji?

Ważnym elementem są także korporacyjne wartości czy kompetencje, a także misja i wizja organizacji. Jeśli wartościami, na których firma chce opierać swój biznes, jest wyobraźnia, kreatywność czy zabawa, jak na przykład w firmie LEGO, będzie to miało wpływ nie tylko na profil

kandydatów, których będzie poszukiwać, lecz także na strategię komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, narzędzia motywacyjne czy zachowania, jakie w organizacji chce nagradzać. Długofalowe planowanie nie oznacza oczywiście kierunku wyznaczonego raz na zawsze. Istotne jest ciągłe obserwowanie działań organizacji, a także zmieniającego się otoczenia zewnętrznego czy potrzeb klientów, po to, żeby odpowiednio modyfikować podejmowane działania. Główny cel organizacji oraz jej kluczowe wartości powinny być jednak stałe w czasie i przetrwać wiele lat.

Przykładem firmy, w której można zaobserwować spójność między działaniami biznesowymi a tymi budującymi markę pracodawcy, jest McDonald's. Restauracja postawiła na przejrzystą komunikację i transparentność w wielu swoich działaniach. Z materiałów drukowanych (np. ulotki w rekrutacjach) czy strony internetowej możemy dowiedzieć się o kolejnych krokach w procesie rekrutacji, poziomie wynagrodzenia, dokumentach niezbędnych do rozpoczęcia pracy, a także możliwościach rozwoju czy przebiegu oceny pracowniczej. McDonald's dzieli się także informacjami o poziomie zatrudnienia w swoich restauracjach czy liczbie kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych. Patrząc od strony biznesowej – na opakowaniach produktów marki znajdziemy informacje o wartościach odżywczych oraz ich dziennym zapotrzebowaniu (RI – *recommended intake*), a na stronie poświęconej jakości uzyskamy informacje o dostawcach i sposobach przygotowywania jedzenia. W 2014 roku zadebiutowała multimedialna platforma, której celem było budowanie świadomości konsumentów na temat produktów marki, trzy lata wcześniej ruszyła akcja „Dociekliwi”, która miała podobny cel. W niektórych lokalach natomiast pojawiły się centra kariery, umożliwiające zaaplikowanie do McDonald's przy okazji wizyty w restauracji, a także pozyskanie informacji o szczegółach związanych z zatrudnieniem. McDonald's realizuje strategię Good Food Fast, walcząc z wizerunkiem niezdrowego jedzenia, podobnie jak w zakresie marki pracodawcy, ze stereotypem niskich zarobków i pracy niedającej przyszłości¹. Można odnieść wrażenie, że działania w obu tych obszarach dążą do profesjonalizacji i standaryzacji.

Ważnym elementem, który wpływa na określenie działań z zakresu employer branding, jest marka konsumencka, jej założenia oraz pozy-

¹ www.mcdonalds.pl, www.twojepytaniedo.mcdonalds.pl, 15.12.2016.

cjonowanie. Budowanie brandu pracodawcy nie może odbyć się w oderwaniu od obietnicy, jaką organizacja składa swoim klientom. Przykładem jest Alior Bank, który swoim głównym hasłem reklamowym „Wyższa kultura bankowości” nasuwa jednoznaczne skojarzenia nie tylko związane z podejściem do klienta, lecz także z profilem osób, które spodziewamy się spotkać w placówce bankowej. Potraktowanie strategii budowania marki konsumenckiej jako punktu wyjścia do działań z zakresu EB pozwoli uzyskać owocną synergię. Należy pamiętać, że spójność w tych dwóch obszarach powoduje, że rozpoznawalność marki pracodawcy jest wzmacniana poprzez kampanie marketingowe oraz jakość dostarczanych produktów czy usług, na co wiele organizacji przeznaczając znaczące środki ze swoich budżetów.

Warto jednak sprawdzić, czy przekaz, jaki kreuje organizacja, komunikując markę konsumencką, nie będzie problematyczny, jeśli zostanie przeniesiony na markę pracodawcy w stosunku 1:1. Citi Bank, na przykład, jakiś czas temu obiecywał swoim klientom, że ich bank nigdy nie zasypia (*Citi never sleeps.*). Z perspektywy klientów to obietnica dostępności o każdej porze dnia i nocy, a także wsparcia bez względu na sytuację, jaka ich spotka. Spojrzenie na to przesłanie oczami potencjalnych pracowników może natomiast nasuwać skojarzenia związane z długimi godzinami pracy, pracą w nocy lub koniecznością zabierania obowiązków zawodowych do domu.

Warto także rozważyć, jaki wpływ na odczucia kandydatów do pracy może mieć obraz budowany przez markę konsumencką. Jeśli organizacja kieruje swoje produkty głównie do kobiet lub zajmuje się produkcją części samochodowych, może mieć to wpływ na odbiór marki jako pracodawcy i zainteresowanie nią określonych grup pracowników. Sytuacja w tym zakresie będzie się różnić w zależności od typu firmy. Jeśli organizacja i jej nazwa oznaczają jednocześnie nazwę produktu, przeniesienie esencji marki konsumenckiej na potrzeby marki pracodawcy będzie łatwiejsze niż w przypadku organizacji, które w swojej ofercie posiadają kilka, kilkanaście czy kilkadziesiąt różnych brandów. Przykładem organizacji tego drugiego typu są firmy z branży FMCG, takie jak Procter and Gamble czy Unilever, które w swoim portfolio produktowym posiadają wiele marek, z których każda może nieść ze sobą inną obietnicę dla klienta.

Podsumowując, trudno jest budować markę pracodawcy bez uwzględnienia brandu konsumenckiego. Nie zawsze będą to jednoznaczne prze-